الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)
القاهرة ج.م.ع
للمشتركين فقط

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

سبتمبر (أيلول) 2003
السنة الحادية عشرة
العـدد السابع عشر
الــعـدد 257

nasim@edara.com
رئيس التحرير: نسيم الصمادي
www.edara.com

عقليـــة الحـــــل:

طريقـة سهـلة للتغييـر الإيجـابي

تأليف: بول جاكسون، مارك ماكيرجو

من التركيز على المشكلات إلى التركيز على الحلول

تأتي المشكلات في أشكال وأحجام مختلفة. وهي تتوجه أساساً إلى أصحاب القرار في المؤسسات، وليس إلى العامل الواقف على خط الإنتاج أو الموظف التنفيذي القابع داخل مكتبه.

فهناك إذن علاقة قوية ومزمنة بين أصحاب القرار والمشكلات.

اعتاد أصحاب القرار أن يتعاملوا مع المشكلات والحلول كأنما يقعان في مسار خطي واحد. فالمشكلة تستدعي حلاً والحلول الجديدة قد تتسبب في إحداث مشكلات جديدة.

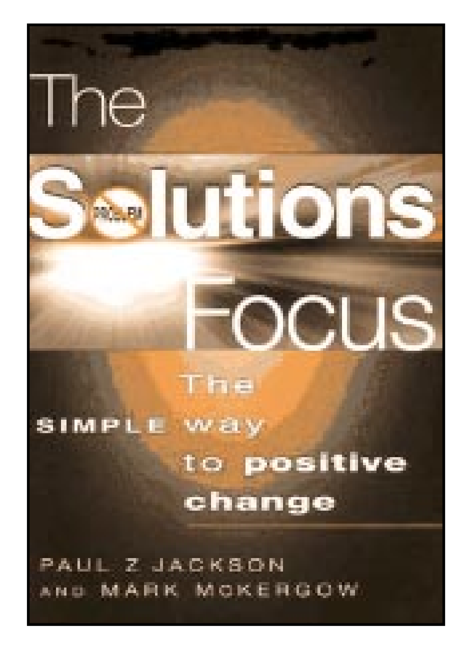
الطريقة التي نقدمها هنا تغير هذا الأسلوب في التعامل مع المشكلات إلى أسلوب جديد، وهو التركيز على الحلول بدلاً من التركيز على المشكلات. ولتصوير ذلك فلنأخذ مثال ازدحام المرور. ما هو الحل الممكن لمثل هذه المشكلة من وجهة نظرك؟

يوصينا المدخل التقليدي في حل المشكلات بالبدء بتحليل أبعاد المشكلة قبل البدء في حلها. فكيف يمكن أن ينطبق ذلك على مشكلة المرور؟

هل تعتقد أن تحليل ظاهرة الازدحام يمكن أن يؤدي بنا إلى إيجاد حل لها؟

الطريقة التقليدية تقول: نعم. أما الطريقة التي نقدمها هنا فتقول: لا. إذا أردت حلاً فلا تضيع وقتك في التركيز على المشكلة، بل ركز على الحل.

منظور المشكلات ومنظور الحلول



إذا لم تركز ناظريك على بؤرة الحل بدلاً من التركيز على المشكلات فإنك تضيع الوقت في الانشغال بالمشكلات، بينما الأجدى لك هو الانشغال بالحلول. فالتفكير فيها يملأ المدير بالمشاعر السلبية بحيث يعوقه عن التوصل إلى حلول إيجابية. وذلك على عكس ما قد يحدث إذا ما ركز المدير على الحل. فالتركيز على الحل يملأ الذهن بمشاعر إيجابية بحيث يصبح الأقرب هو التوصل إلى حل إيجابي بدلاً من الانسداد الوقتي الذي يحدث للذهن عند

التركيز على الجانب السلبي من المسألة (المشكلة).

تلك هي العقلية الجديدة التي يجب أن يعتنقها المديرون وهي كفيلة بأن ترشدهم إلى حلول أفضل.

أدوات الحل

وهي عبارة عن شبكة من المفاهيم العملية التي يمكن استخدامها للتوصل إلى الحل، وهي ست أدوات كما يلي:

1- **الوضع الموجود:** وهي عبارة عن المتاح أو الحالة القائمة للوضع المراد إيجاد حل له. أو هي عبارة عن المكونات الرئيسة في حالة البداية التي ننطلق منها.

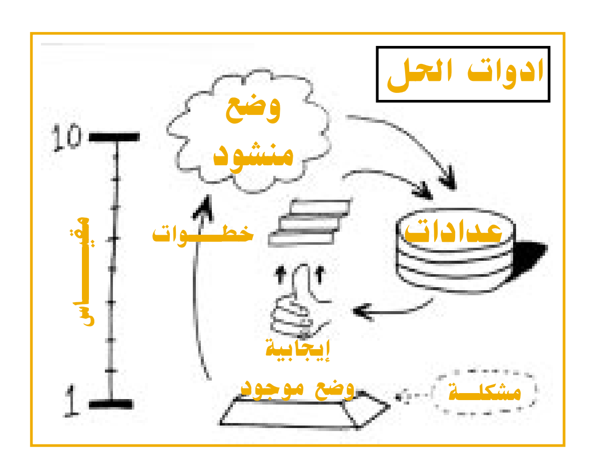
2- **الوضع المنشود:** وهي عبارة عن تفصيلات الوضع المراد الوصول إليه أو تحقيقه، أو الوضع بعد استئصال المشكلة والتغلب عليها وتذليلها.

3- **العدادات (المحركات):** وهي المهارات والخبرات والموارد والفنون الإنتاجية التي تتراكم لدى المؤسسة لتساعد على انفلاتها من الوضع الموجود وانطلاقها نحو الوضع المنشود.

4- **المقياس:** وهو يساعدك على قياس ومعايرة التقدم نحو تحقيق الهدف بالانتقال من الوضع الموجود إلى الوضع المنشود.

5- **الإيجابية:** تعتبر الإيجابية أداة ضرورية للانتقال من الوضع الموجود إلى الوضع المنشود. وهي لا تتحقق إلا بتركيز النظر على بؤرة الحل وليس على بؤرة المشكلة.

6- **الخطوات:** وهي عبارة عن الإنجازات الصغيرة التي تقود بالتدريج نحو الوضع المنشود، وهي ترتبط بشكل مباشر بالعدادات. فمع كل خطوة جديدة تتراكم بالمؤسسة موارد وقدرات جديدة.



من الأدوات إلى الحل

إذا ما تأملت في أدوات الحل فقد تجد ذلك الحل. فحل المشكلات الاستراتيجية يكمن في تحديد الوضع المنشود بشكل أكثر وضوحاً. الحل لمشكلات ضعف الأداء يكمن في تحديد عدادات جيدة لقياس تراكم الموارد والمهارات. والحل لمشكلات التنفيذ قد يكمن في تحديد تدريج المقياس بشكل أكثر جلاء.

الحديث السلبي والحديث الإيجابي

يفترق الحديث عن المشكلات كثيراً عن الحديث عن حلها. فالحديث عن المشكلات يمتلئ بالسلبيات والعقوبات والخصومات، بينما يمتلئ الحديث عن الحل بالإيجابيات والمكافآت.

فأنت تتحدث عن المشكلات عندما تستمع إلى شكوى أحد العملاء وتريد تذليلها. وهنا ستبحث عن الموظف المتسبب في الخطأ وتعاقبه بالخصم، وتعتذر للعميل. هذا هو أسلوب التركيز على المشكلات.

أما أسلوب التركيز على الحل، فهو يختلف عن ذلك. فبدلاً من أن تستمع لشكوى العميل بما تحمله من معان سلبية، عليك أن تسأله سؤالاً واحداً: (ما حدث قد حدث. والآن بأي شئ نستطيع أن نرضيك لنحل هذا الخطأ؟) بهذه الطريقة البسيطة تتجنب الخوض في تفصيلات لا داع لها، وتنطلق إلى الأسلوب الإيجابي في التعامل مع المسألة.

طريقة التعامل مع المشكلات

كي تخرج من سياق ذهنية المشكلات وتبقى في سياق ذهنية الحلول عليك بمراعاة النقاط التالية:

1- **ركز على التناول الإيجابي لا السلبي:** من التحديات الرئيسة التي تواجه عملية البحث عن حل هو تحدى المحافظة على حماسة الروح الإيجابية الباحثة عن حل، وتجنب الوقوع في المصيدة السلبية للخوض في الأحاديث السلبية عن المشكلات.

2- **ميز أخطاء النظام من أخطاء الأفراد:** تحدث غالبية الأخطاء داخل أحد الأنظمة. ومن المؤسف أن لدى غالبية المديرين استعداداً كبيراً لأن يلقوا على كاهل الأفراد بالمسئولية الكاملة عن الأخطاء، دون النظر لتأثير النظام على التسبب في الخطأ. لذا فكلما وقع خطأ ما لا تتخذ موقفاً تلقائياً من الأفراد المشتركين فيه، بل ادرس أولاً تأثير النظام على تسبيب هذا الخطأ. وأسأل نفسك هل كان من الممكن وقوع هذا الخطأ مع أفراد آخرين داخل نفس النظام، فإذا كانت الإجابة بنعم، فاعلم إذن أن مسئولية النظام تفوق مسئولية الأفراد.

3- **ركز على تحليل أسباب الخطأ قبل تحميل مسئولية الخطأ:** إذا عدنا إلى مثال مشكلة

ازدحام المرور، فماذا ترى؟ هل المسئول عن إحداث هذه المشكلة هم السائقون وأصحاب السيارات؟ أم أن نظام المرور يتحمل جزء من المسئولية؟

إذا استخدم أحد السائقين (كوابح) فرامل السيارة بشكل مفاجئ مما أدى إلى اصطدام السيارة التي خلفه بسيارته، بحيث أدت إلى تتابع عمليات التصادم بين السيارات المتسارعة خلفه. فهل يكون السبب في ذلك هو السائق أو نظام المرور الذي سمح بزيادة السرعة عن حد معقول في أماكن يحتمل أن يلجأ فيها السائقون لاستخدام الفرامل بشكل مفاجئ؟

4- انتقل من التفكير الذري إلى التفكير الكلي:

احذر من أن تنسب الأخطاء إلى الأفراد. فيمكننا أن نطلق على هذا النمط من التفكير: التفكير الذري. وذلك لأنه ينسب مسئولية ما يحدث في الكون الكبير للذرات الصغيرة التي لا حول لها ولا قوة، بينما يهمل تأثير القوى الفاعلة الحقيقية: أي قوى النظام.

على المدير أن يتجنب التفكير الذري بأن يعتمد بدلاً منه على التفكير الكلي. فالتفكير الكلي هو ذلك التفكير القادر على الإمساك بالصورة الكلية الكاملة لإجمالي التفاعلات والعلاقات التي تقوم بين أطراف النظام. وكي ينتقل المدير من التفكير الذري قصير النظر إلى التفكير الكلي طويل النظر عليه أن يفكر في النظام وليس في الأفراد.

5- انتقل من تحليل الأخطاء إلى تحليل النظم المنتجة للأخطاء:

في كتابه (النظام الخامس) The Fifth Discipline, يشجعنا بيتر سينيغ على التفكير فيما يحدث بالمؤسسات من وجهة نظر الكل وليس الأفراد أو الذرات. فهو يرى أننا كي نفهم ما يجري داخل المؤسسات فإننا يجب ألا نتوقف عند الممارسات الفردية والأحداث الاستثنائية، بل يجب أن نركز على تحليل النظام ككل بدلاً من تضييع الوقت في تحليل الأحداث أو الأخطاء الفردية من وجهة نظر ذرية. فقبل أن تسأل: (لماذا أخطأ الموظف في كذا وكذا؟)، علينا أن نسأل: ما هي المحفزات الكامنة في النظام التي أدت بالموظف لارتكاب هذا الخطأ؟ وهل يمكن أن يتكرر نفس الخطأ في نفس النظام مرة أخرى لدى موظفين مختلفين؟)

الإجابة عن هذين السؤالين تخرجنا من الانشغال الذي لا طائل من ورائه بالمشكلات الفردية إلى التحليل السليم للعيوب الكامنة في النظم، وبالتالي نقترب من طرح حلول سليمة.

6- ركز على دور الأطراف المؤثرة ولا تعط أصحاب الأدوار المحدودة أكثر من حجمهم:

قادة المؤسسات وصانعي القرارات هم أصحاب الأدوار المؤثرة في المؤسسات. فلكي تفهم مجريات الأمور في أي من هذه المؤسسات لابد أن تركز على فهم السياسات الشمولية التي يفرضها القادة وصناع القرارات. ففي هذا يكمن المصدر الأساسي لغالبية المخرجات - سواء كانت إيجابية أم سلبية. ويصبح من الخطأ الشديد التركيز على الأدوار الصغيرة وغير المؤثرة التي يلعبها الموظفون والأفراد في صناعة المخرجات النهائية.

7- طبق مقولة: لا فعل بدون تفاعل

The action is in the interaction

وهذا يعني أن غالبية الأفعال التي تصدر عن الأفراد أو الموظفين تأتي في سياق تفاعل محدد بينهم وبين آخرين في إطار نظام ما. وأن هذا التفاعل يؤدي إلى بلورة الأفعال بشكل محدد دون شكل آخر. وهذا يعني أن الأحداث والأشياء تعمل في إطار معقد من التداخل والتشابك. لذا ترفض نظرية بؤرة الحلول أي اختصار لمشكلات العمل في الأفراد أو في الأحداث الفردية. بل وتعتبر المديرين الذين ينسبون الأخطاء أو الإنجازات

حل مشكلة تصادم السيارات

إذا تناولنا مشكلة تصادم السيارات بالتحليل وحاولنا أن نجد لها حلاً، فعلينا أولاً أن نتوقف عن لوم السائقين وأن نكف عن تحميل مسئولية التصادم لقصور في ذكائهم الفكري. بدلاً من ذلك علينا أن ندرس النظام الذي يتسبب في حدوث عملية تصادم السيارات الخلفية بالسيارات التي أمامها. وذلك سيجعلنا ندرك أن أي سائق عادي معرض لأن يصطدم بالسيارة التي تتوقف أمامه فجأة وأن هذا الفعل ليس قاصراً على السائقين ذوي الذكاء المحدود. وبهذا نخرج من التفكير الذري إلى التفكير الكلي الأرحب.

فإذا ركزنا نظرنا أكثر على بحث مسألة التصادم باعتبارها خلل في نظام المرور في منطقة بأكملها، فإنه يمكننا أن نستنتج أن عمليات التصادم تحدث في حالات محددة وفي أماكن محددة ولا تتكرر في كل الحالات ولا في كل الأماكن. فغالبية الأماكن التي تحدث بها التصادمات تكون عند تقاطعات الطرق والإشارات التي تتغير بسرعة بين اللونين الأحمر والأخضر.

وهنا نجد أن الحل يفرض نفسه، وهو أن يقيم المسؤولون عن المرور المطبات الصناعية قبل تقاطعات الطرق مع وضع لافتات تطالب بتهدئة السرعة قبل التقاطعات. بهذه الطريقة ستقل سرعة السيارات التي تقترب من التقاطعات بحيث لا يصبح هناك أي داع للتوقف المفاجئ.

من هذا النوع من التفكير نشأت الفكرة القديمة الخاصة بتزويد إشارات المرور بإشارة ثالثة للون الأصفر التي تجعل السائقين على أهبة الاستعداد لانقلاب إشارة المرور الضوئية من اللون الأحمر إلى اللون الأخضر أو بالعكس، دون أن يكون في ذلك ما يسبب مفاجئة.

للأفـــراد أو للأحـــداث الاستثنائيـــة قصـــيري النظـــر واختزالييـــن.

وظيفة الحل

يمتلك بعض المديرين تصوراً خاطئاً عن طبيعة الحل وعن وظيفته. فإذا سألتهم ما الحل في حالة مؤسسة خاسرة، فكثير منهم سيطرح عليك الحل الخاطئ البسيط الذي يتلخص في تصفيتها وإعلان إفلاسها. وهم يقعون في هذا الخطأ لأنهم يجهلون معنى الحل ولا يعلمون وظيفة الحل. فهم يخلطون بين الحل وبين إزالة الحالة من الوجود ككل. لكن الإزالة ليست حلاً.

الوظيفة الحقيقية للحل هي أن يؤدي إلى نتائج إيجابية مع استمرار نفس المدخلات التي كانت تؤدي إلى نتائج سلبية.

ولفهم ذلك فلنفترض أن المعلم طلب منك حل مسألة رياضية عويصة، وأنك حاولت حلها ولكنك وصلت إلى نتيجة خاطئة. فهل تعتقد أن الحل الصحيح للمسألة هو أن تستبدل المسألة ككل وتبحث عن مسألة آخر لتطبق عليها نفس الحل الذي فشل في المسألة الأولى؟ هذا هو الخطأ المنطقي الذي يقع فيه كل من يعجز عن فهم وظيفة الحل.

فالحل يجب أن يتم باستخدام نفس العناصر ولكن ليوجهها نحو نتيجة إيجابية جديدة. أما الاستبدال فليس حلاً، بل إن كثيراً من محاولات الاستبدال ما هي إلا هروب من الحل ومحاولات يائسة لتأجيل الحل.

حلال المشاكل
The Solutionist

يندر أن نصادف في حياتنا كثيراً من نمط حلالي المشاكل. رغم أن مجتمعنا يعوزه الكثير من هؤلاء. فكيف يمكنك أن تميز حلال المشاكل، وما هي سماته وطبيعته؟

حلال المشاكل هو ذلك الذي يترك لك حرية التصرف لتفعل ما كنت تنوي أن تفعل، ولكنك تجد نفسك في النهاية وقد وصلت إلى نتيجة إيجابية لم تكن تتوقعها.

فحلالو المشاكل يمنحون الأفراد حرية التصرف، ويقصرون تدخلاتهم على ضبط بعض ميكانيزمات (آليات) نظام العمل بحيث تؤدي نفس الأفعال إلى نتائج أكثر إيجابية. وعلى العكس من القول المأثور: يمكنك أن تحقق مخرجات أكثر إيجابية بالاعتماد على نفس المدخلات، ولكن بشرط أن يكون لديك حلال مشاكل أو Solutionist.

طبيعة الحل

الحل هو طريقة جديدة لاستخراج معنى إيجابي لم يكن ملحوظاً في نظام العمل السائد. يعني هذا أن أفضل الحلول هو أكثر بساطة، وهو أقلها جذرية وأكثرها ميلاً للمحافظة على الوضع القائم. فقد يكمن الحل الحقيقي لمشكلة الأداء في شركتك في بضعة كلمات تحفيزية بسيطة توجهها لموظفيك، ولكنك عوضاً عن ذلك قد تعتقد أن الحل هو استبدال جميع الموظفين بموظفين آخرين أو استبدال المؤسسة كاملة بمؤسسة جديدة.

طبيعة الحل هي الهدوء وليس الاستئصال أو الاستبدال. فالحل يستدعي التعامل مع نفس الموقف ونفس العناصر. أما الاستبدال والاستئصال فيعني الانتقال من موقف إلى موقف جديد، قد يستدعي حلاً جديداً لمشكلاته الجديدة.

ركز ناظريك على الوضع القائم أمامك واستنتج له حلاً. واحذر أن تنظر للوضع القائم وتفكر في استبداله بوضع آخر، وتظن أن هذا حلاً.

عقلية الحل والتفاؤل

تبنى عقلية التركيز على الحلول بدلاً من الانشغال بالمشكلات، عليك أن تصبح متفائلاً فترى في المشكلات فرصاً جديدة لتطوير الوضع القائم. فالمشكلات من وجهة النظر المتفائلة هي علامات صحية تلفت نظرك إلى أن شيئاً

الحل بين الإكراه والإقناع

في إحدى معامل تكرير البترول كانت اللوائح تقضي بأن يرتدي العمال والموظفون نظارات لحماية عيونهم أثناء العمل. إلا أن مدير المعمل لاحظ انتشار عدم الالتزام بهذه اللائحة. فالعمال والموظفون نادراً ما يرتدون نظارات الأمان الصناعي بالمعمل مما يعرضهم للخطر.

عندما فكر المدير في مشكلة عدم ارتداء نظارات الأمان الصناعي فإنه بدأ - بشكل خاطيء - بالتركيز على المشكلة. فوجد أنه لابد من إجبار العاملين على ارتداء النظارات. وفي هذا الصدد لم يجد سوى أن يفرض خصومات على عدم الالتزام بارتداء النظارات. لكن تطبيق ذلك الحل لم يؤت نتائج كبيرة، فالعمال كانوا يخلعون النظارات بمجرد أن يشعروا بعدم وجود رقابة عليهم، وهذا الوضع أدى إلى ضعف الإنتاجية نظراً لأن العمال أصبحوا يركزون على تجنب مشكلة جديدة بدلاً من أن يركزوا على عملهم فقط.

أعاد المدير التفكير في مسألة ارتداء نظارات الأمان الصناعي ولكنه هذه المرة فكر في الحل بدلاً من المشكلة فسأل نفسه: ما الذي سيجعل العمال يرتدون النظارات؟

وهنا وجد الإجابة جاهزة وبسيطة، فقد أعاد تصميم نظارات الأمان الصناعي لتصبح أكثر أناقة، ومنذ ذلك الحين والعمال يحرصون على ارتداءها حتى خارج المعمل وفي أثناء الإجازات.

لا يسير على ما يرام، ولولاها لاستمرت الأشياء دون أن تتاح لك الفرصة لتصحيحها.

عقلية الحل تفضل التعاون وتُحيّد المقاومة

تعتمد عقلية الحل على تسيير الوضع القائم نحو نتائج أفضل وأكثر إيجابية، ولا يتحقق ذلك إلا بتقليص المقاومة إلى أدنى درجة، وتعظيم التعاون إلى أقصى درجة. فإذا وجدت الأمور تسير نحو نتيجة سلبية فأعلم أن هناك مقاومة تتسبب في انحراف الأمور عن مسارها، ولكن ذلك لا يستدعي منك مواجهة هذه المقاومة بمقاومة مضادة. بل الأفضل هو تحييد المقاومة وتقليل أثرها من خلال تأكيد روح التعاون، وهي الحل. مع الابتعاد عن المقاومة المضادة لأن ذلك يعتبر تركيزاً على المشكلة. ينتشر التعاون في بيئات العمل التي تحرص بشكل تلقائي على تقليل حدة الكلمات والألفاظ المتداولة بين الموظفين. فتقليل حدة الكلمات هو أحد القواعد الأساسية للتعاون.

كذلك تجنب مقاومة الألفاظ التي يطلقها العميل أثناء شكواه. بل اتفق معه عليها ولكن اعمل على التوصل إلى حل للموقف يتلاءم مع تصويرك أنت دون مقاومة، ولكن بناء على تعاون بينكما.

تنسجم عقلية الحل مع التوقعات الإيجابية، وهي لذلك لا تنسجم مع عقلية المقاومة والصراع في بيئة العمل أو مع العملاء. فمخرجات التعاون تأتي دائماً بنتائج أكثر إيجابية من مخرجات المقاومة. فغالباً ما يؤدي أسلوب التعاون لنتائج مثمرة، بينما يؤدي أسلوب المقاومة إلى نتائج مدمرة.

الحلول تنطلق من الأفكار لا من المعلومات

لا تؤجل الحل بحجة جمع المعلومات. فمن الممكن حل أي مشكلة من خلال إعادة النظر في نفس المعلومات المعطاة عنها. فالحل الجديد هو طريقة جديدة في تصنيف المعلومات المعطاة والتعامل معها من منظور جديد. يعتمد الحل على الأفكار وليس على المعلومات. والأفكار هي طريقة للربط بين المعلومات المختلفة.

فالمسألة الرياضية التي تتطلب حلاً توجد أمام جميع التلاميذ بنفس المعلومات، ولكن منهم من ينجح في حلها ومنهم من يفشل. وهذا يعني أن الحل يعتمد على التفكير لا على المعلومات.

الحل يسبق المشكلة

تخطيء كثير من الكتب التي تطالبنا قبل الشروع في حل إحدى المشكلات أن نركز على دراسة المشكلة ونمحصها ونقتلها بحثاً. فمن المستحيل دراسة المشكلة قبل أن يتكون لديك تصوراً مسبقاً عن الحل. فإذا كنت تعتبر تدني الأداء في مؤسستك مشكلة، فمن الطبيعي أنك تعتقد أن الحل هو رفع الأداء. ما تقوله عقلية الحل هو أنه بدلاً من أن تنشغل بمشكلة تدني الأداء في مؤسستك، أنشغل عوضاً عن ذلك بكيفية رفع الأداء. فذلك أكثر إيجابية وربما كان أكثر سهولة أيضاً.

عندما يكون الحل أمام ناظريك ولكنك تصر على رؤية المشكلة

عندما قررت هوندا غزو السوق الأمريكية لصناعة الموتوسيكلات بدأت بدراسة تفضيلات المستهلكين الأمريكيين، فوجدت أنهم اعتادوا على الموتوسيكلات الضخمة التي تنتجها شركة هارلي ديفيدسون. واعتماداً على هذا وجدت هوندا أن الحل الذي سيمكنها من منافسة موتوسيكلات هارلي ديفيدسون هو تقديم موتوسيكلات ضخمة على غرار هذه الموتوسيكلات للفوز بولاء المستهلكين الأمريكيين.

إلا أن هذا الحل أثبت فشله. فقد فشلت هوندا في إنتاج الموتوسيكلات الضخمة بينما بقيت هارلي ديفيدسون على نجاحها.

وتصادف في هذه الأثناء أن أحضر الموظفون في شركة هوندا موتوسيكلاتهم الصغيرة التي اعتادوا إنتاجها في البيئة اليابانية. لفتت هذه الموتوسيكلات الصغيرة أنظار الأمريكيين وطلبوا من شركة هوندا طرح مثلها في السوق الأمريكية. وبالفعل طرحت هوندا موتوسيكلاتها الصغيرة في السوق الأمريكية وتمكنت بذلك من التفوق على هارلي ديفيدسون التي لم تستطع منافسة هوندا في صناعة الموتوسيكلات الصغيرة.

فقد كان الحل أمام هوندا طول الوقت ولكنها أصرت على حل آخر، عندما انشغلت بمشكلة المنافسة.

تعددت الحلول والمشكلة واحدة

إذا جربت في واحد من اجتماعاتك أن تطرح مشكلة واحدة على الحاضرين وتطلب منهم حلولا لها، فسيبهرك عدد الحلول التي ستحصل عليها، ومدى الاختلاف والتباعد بينها. فيبدو أن كل شخص ينظر للمشكلة بشكل مختلف. فالحل يعكس نية وقصد صاحبه. بينما يكون للمشكلة شكل وحيد. وبهذا المعنى يكمن الابتكار في الحل وليس في صياغة المشكلة.

فإذا افترضنا أن لديك مشكلة في بيع المنتج القديم، وأنك طرحت هذه المشكلة على الحاضرين ليقدموا لك حلولاً. فستجد من يعتقد أن الحل في التسويق وآخر يظنه في رفع الجودة وثالث يراه في التغليف، ورابع يراه في مزيج من الحلول

كيف تتعامل عقلية الحل مع مشكلة السلوكيات السلبية للموظفين

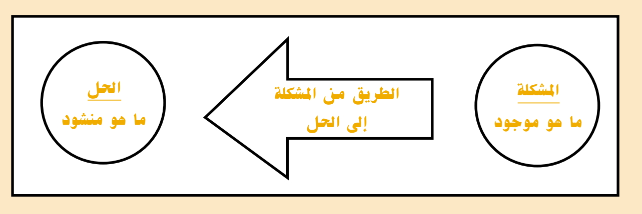
لحل أي مشكلة على المدير أن ينظر للأمر نظرة كلية تهتم بدراسة النظام الكلي الذي تقع في سياقه المشكلة. وهذا يعني عدم إعطاء قدر كبير من الاهتمام للمشكلة كموضوع فردي يتم التركيز عليه. لكن الأجدى هو دراسة موقع المشكلة داخل نظام الأشياء ككل. وطبقاً لهذا المنظور تتكون أي مشكلة من العناصر الثلاثة التالية:

1- المشكلة، وتتلخص فيما هو موجود، أو الوضع الموجود.

2- الحل، وهو ما يجب أن يكون. أو هو الوضع المنشود.

3- الطريق من المشكلة إلى الحل.

عندما تنظر إلى المشكلة داخل هذا السياق الكلي فإن تحليل المشكلة يعني تحليل العناصر الثلاثة كلها بما فيها الحل وطريق الوصول إليها.



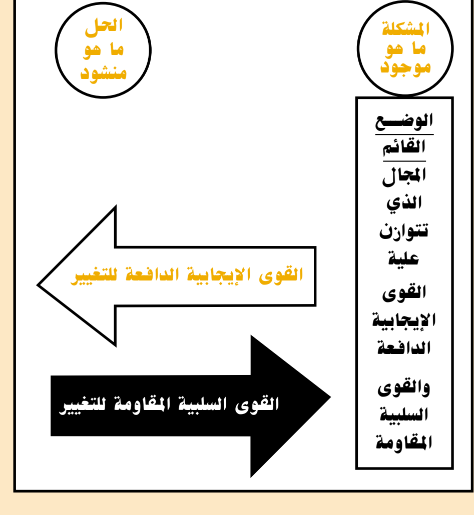
من هذا المنطلق يعتبر الانتقال من حالة المشكلة إلى حالة الحل نوع من التغيير. وللتغيير نوعان كما يلي:

1- تغيير في الجوهر:

وهذا النوع من التغيير يعنى بالتبديل في جوهر الشيء الموجود، وهو تغيير جذري. وفي حالة السلوكيات السلبية للموظفين يكون تغيير الجوهر المطلوب هو إحلال سلوكيات إيجابية محل السلوكيات السلبية. وهذا هو التغيير الجوهري.

2- تغيير في الأداء:

وهذا النوع من التغيير لا يتطلب تغييراً جوهرياً ولكنه يقتصر على تغيير طريقة العمل، وهو يعني أن الحالة الموجودة لا تستدعي تغييراً جذرياً ولكنها تستدعي بعض التحسين والتحفيز والتطوير. وفي حالة تغيير السلوكيات السلبية للموظفين يعني التغيير في الأداء تقليل معدلات حدوث السلوكيات السلبية والإكثار من حالات إظهار السلوكيات الإيجابية.



منهج تحليل مجال القوى

المشكلة هي عبارة عن العنصر الأول والذي نطلق عليه الوضع الموجود، والذي نبغي تغييره إلى الوضع المنشود وتعلمنا نظرية مجال القوى أن المشكلة عبارة عن اتزان مؤقت تحت تأثير عدد من القوى الايجابية (الدافعة) والقوى السلبية (المقاومة)، كما بالشكل:

باستخدام منهج تحليل مجال القوى، يمكن للمدير أن يستنتج أن السلوكيات السلبية التي يظهرها الموظفون تكون على الحالة القائمة عليها نتيجة توازنها بفعل نوعين من القوى:

1- قوى سلبية مقاومة للتغيير من السلوكيات السلبية إلى السلوكيات الإيجابية.

2- قوى إيجابية دافعة للتغيير من السلوكيات السلبية إلى السلوكيات الإيجابية.

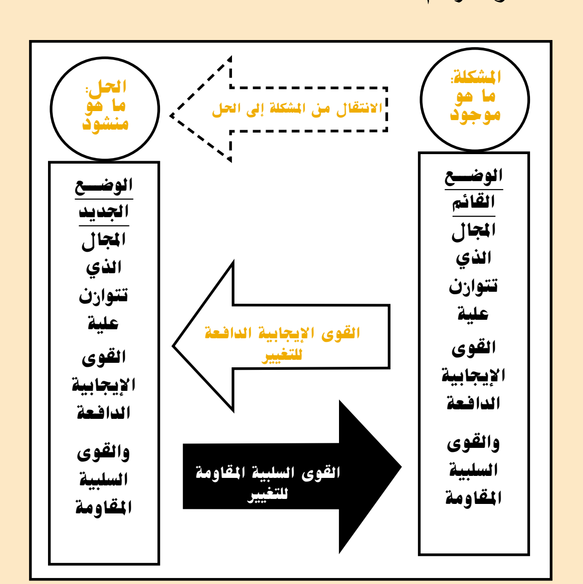
من الواضح أن القوى الإيجابية أضعف كثيراً من القوى السلبية. وهذا هو سر استمرار وجود السلوكيات السلبية في بيئة العمل.

إذن يتلخص الحل في ما يلي:

1- تعزيز القوى الإيجابية الدافعة للتغيير، بحيث تتفوق على القوى السلبية المقاومة للتغيير، وذلك مثلاً من خلال مكافأة السلوكيات الإيجابية.

2- تقليص القوى السلبية المقاومة للتغيير، بحيث لا تقوى على إعاقة القوى الإيجابية، وذلك مثلاً باتباع سياسة الخصم على السلوكيات السلبية.

إذا ما اتبع المدير هذا الحل يمكن أن ينتقل بالمجال الرأسي في الرسم من وضع المشكلة إلى وضع الحل، كما هو بالرسم



كمالية (إضافية)

الثلاثة السابقة. فالحل هو المجال الحقيقي للابتكار.

تبديد المشكلات وتأكيد الحلول

تبدو كثير من المشكلات بمظهر يستعصي على الحل. فإذا كان ولابد يتحتم عليك التركيز على التعامل مع المشكلات قبل الحل، فعليك أن تجرد المشكلة من شروطها وتتخفف من حدودها لتصل إلى جوهرها الحقيقي. فعند التعامل مع المشكلات عليك بتبديدها ونفيها أما عند التعامل مع الحلول فعليك بإظهارها وتأكيدها.

المفاضلة بين حلين

تتطلب عملية الحل اتخاذ قرار بتبني حل خيار دون آخر. وكثيراً ما يتردد صاحب القرار بين خيارين وتنشأ لديه مشكلة جديدة في المفاضلة بينهما. سبب التردد هو أن صاحب القرار يخشى ضياع مزايا أحد الحلين منه إذا هو قرر الشروع في الحل الثاني. والحل لمثل هذه المفاضلة المحيرة لا يكون بدراسة المشكلة، أي بالاستغراق في دراسة الحلين مرة أخرى، ولكن بالانطلاق إلى المستقبل وتصور كيف سيكون الوضع بعد اتخاذ كل حل. هل ستصبح الأمور أفضل أم لا؟

إذن فحتى في حالة المفاضلة بين حلين لا يجب التركيز على المشكلة بل ركز دائماً على المستقبل ولا تعد للماضي، فتضيع وقتك في تذكر طريقة توصلك لكل حل.

مصداقية الحل

ما هي درجة مصداقية أو نجاح الحل في التغلب على المشكلة التي واجهتنا في البداية وهل هناك حل أفضل من آخر؟ أم أن كل الحلول سواء فيما تقدمه؟

يصاحب كل حل ممكن عدد من المبادلات Trade-offs التي يتحتم إجراؤها بين الوقت والجهد والموارد اللازمة. ويجب على المدير أن يتجنب البحث عن أفضل وأكمل حل على الإطلاق، فليس هناك وجود لمثل هذا الحل. بل عليه دائماً أن يبحث عن أقرب الحلول إلى المصداقية. لذا فيجب أن يتمتع الحل بقدر من المصداقية أما الصحة والنجاح، فهذان لا يكتسبهما أي حل إلا بعد تطبيقه كاملا واختباره بشكل فعلي. فالمطلوب في الحل هو فقط قدر من المصداقية.

تخير الحل الأكثر مرونة

بعد اختيار الحل بناء على اعتبارات المصداقية وليس اعتبارات الصحة أو النجاح، عليك أن تختار الحل الأكثر مرونة والذي يفتح أمامك مجالات حراك أكثر وخيارات أرحب. فباختيار الحل يتحول الموقف من موقف إشكالي إلى موقف تنفيذي. وللتنفيذ مجاله الخاص ومشكلاته الخاصة. لذا فمن الضروري أن تتخير حلاً لا يسبب لك مشكلات جديدة في مرحلة التنفيذ.

الحلول التقليدية والحلول المبتكرة

تصادفنا في حياتنا العديد من المشكلات من مختلف الأنواع والأشكال. فمنها المشكلات التقليدية ومنها المشكلات المدهشة والمستجدة علينا. وبعض المشكلات التي تواجهنا تكون من الشدة بحيث تشعرنا باليأس والإحباط أمامها ونجد أنفسنا أمامها عاجزين عن إيجاد حل. بعض المشكلات تستدعي منا حلولاً تقليدية وبعضها الآخر يتطلب حلولاً غير تقليدية.

تصلح الحلول التقليدية للمشكلات التقليدية في نطاق الأسرة والعلاقات الاجتماعية، أما المشكلات الخاصة بالعمل والإدارة والفاعلية الشخصية فكثيراً ما تتطلب حلولاً مبتكرة وغير تقليدية.

الحلول التقليدية عبارة عن مجموعة من عادات الفكر والإجابات المسبقة والجاهزة للاستخدام الفوري كالمعلبات. لكنها تطمس وراءها شخصية صاحبها.

أما الحلول الابتكارية فتظهر شخصية صاحبها وقدرته الذاتية على الصمود والتجديد والتفكير.

طريقة التوصل إلى الحلول التقليدية

يبدأ التفكير في الحل

المؤلفان والكتاب

بول جاكسون:

استشاري ومدرب ومحاضر وكاتب في مجال التفكير الإبداعي.

مارك ماكيرجو:

حاصل على درجة الدكتوراه. وهو استشاري ومدرب على المستوى الدولي ومتخصص في البرمجة الذهنية اللغوية.

Author:	**Paul Z. Jackson and Mark Mckergow**
Title:	**The Solutions Focus : The S.I.M.P.L.E Way to Positive Change**
Publisher:	**Nicholas Brealey; (April 2002)**
ISBN:	**1857882709**
Pages:	**266**

التقليدي بشكل اعتيادي، اعتماداً على الخبرات السابقة، من نقطة مقبولة من الذات ومن الآخرين، ثم يتقدم العقل خطوة بخطوة في نفس الطريق، بشرط أن يتأكد في كل خطوة أنه دائما على صواب.

التوصل إلى الحلول المبتكرة

تتلخص طريقة الوصول إلى الحلول المبتكرة في توليد وإخراج واستعراض البدائل التي يمكن أن يتصورها الشخص. ثم يأتي بعد ذلك دور الانتخاب والانتقاء من بين هذه البدائل، وذلك على غرار ما يحدث في مهنة التصوير الفوتوغرافي حيث يقوم المصور المحترف بالتقاط عشرات الصور الفوتوغرافية من جميع الزوايا المكنة ثم يجلس لاختيار أفضل اللقطات من بينها.

أما التوصل إلى الحلول التقليدية فيشبه الطريقة العتيقة في التصوير، حيث يدرس المصور المكان والأشكال لمدة طويلة من الزمن ثم يحدد درجة الإضاءة والزوايا المناسبة والمسافة وفتحة العدسة ووضع أشعة الشمس ثم يخرج برؤية واحدة ويلتقط صورة واحدة ويغادر المكان وتبقى معه الصورة أصابت أم أخطأت.

تختلف الحلول الابتكارية عن الحلول التقليدية في أنها لا تهتم فقط بحل المشكلة محل البحث، بل تهتم أيضا بتوليد كل الطرق الجديدة المكنة لرؤية الأشياء وتوليد الأفكار. فالحلول المبتكرة تعتبر طريقة شخصية جداً للحياة. مع الحلول المبتكرة ليس عليك أن تبدأ من فكرة صحيحة أصلاً، ولا عليك أن تلتزم بأن تكون على صواب في كل خطوة ؛ كل ما هنالك أنك يجب أن تمتلك جرأة المبادرة على أن تخوض في أرض من الأفكار غير المتشكلة وغير المختبرة بعد، ثم تسير كيفما اتفق لك أو كيفما تحب حتى تعثر على المر الطبيعي المؤدى لغايتك.

مع الحلول المبتكرة لا يجب أن تبحث عن أن تكون على حق في كل خطوة فتلك أكبر عقبة في طريق النجاح. لا تتعارض الحلول الابتكارية مع الحلول التقليدية وإنما قد يكمل أحدها الآخر، فعندما يعجز الحل التقليدي عن تذليل جزء ما من المشكلة يأتي دور الحل الابتكاري للتعامل مع هذا الجزء.

تستحيل الحياة الاجتماعية دون حلول تقليدية، وتستحيل الحياة العملية دون حلول ابتكارية.

عقلية الحل تحول المشكلات إلى فرص. بل إنها لا تجد فرصتها إلا في المشكلات. فهي بطبيعتها متفائلة. ويمكن تلخيص قناعتها في العبارة التالية :

انعدام المشكلات هو أكبر مشكلة ، فلولا المشكلات ما كنا خضنا مغامرات الحل. بلا مشكلات وبلا عوائق لا يحدث تفكير ولا تجديد ولا تقدم ولا ابتكار.



خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)

ص.ب 4002 - القاهرة
مدينة نصر : 11727 - ج.م.ع
تليفون : 2633897 2 20
تليفون : 4036657 2 20
تليفون : 4025324 2 20
فاكس : 2612521 2 20
مكتب الاسكندرية : 4254353 03

الأردن- شعاع ت : 5510492
5534291 - 5515636 - عمان
الإمارات - شركة إدارة.كوم ت :2977111 ف : 2977110- دبي
سوريا - شعاع الشام ت : 2129582 - دمشق
السعودية - شركة مصادر الرياض ت :4749887-4749929
السعودية - شركة مصادر جدة ت : 6504053 - 6521147
اليمن - سكاي نت ت : 206949 صنعاء

للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرءوس أو لتقديمها لزميل أو عميل يمكنكم الاتصال بإدارة خدمات المشتركين على العنوان أعلاه.



تصدر (خلاصات)
منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري. تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية. حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: 6454
ISSN: 110/2357